

## 公司员工个人绩效考核标准

### 3.1 业绩考核

#### 3.1.1 总述

##### 第一条 业绩考核内容

- ◆ 业绩考核是对员工履行职务职责状况及工作结果的考核，它是对组织成员工作贡献程度的衡量和评价，直接体现出员工对企业的价值，是绩效考核的核心内容
- ◆ 业绩考核包括 KPI 考核与非 KPI 工作考核两项内容

#### 3.1.2 KPI 考核

##### 第二条 KPI 确定方法

- ◆ KPI (Key Performance Indicator) 即关键业绩考核指标
- ◆ 确定 KPI 应以岗位职务说明书为基础，详细了解该岗位工作内容并找出主要工作
- ◆ 在能够反映被考核人的所有评价指标中，选择最重要的 3-5 个最能反映出被考核人业绩的评价指标作为 KPI 指标
- ◆ 制定 KPI 指标应兼顾公司长期目标和短期利益的结合
- ◆ 选择 KPI 的原则：一是该指标能对工作业绩产生重大影响，二是能完整覆盖大部分工作内容。

##### 第三条 KPI 考核指标体系:硬指标与软指标

- ◆ 为了达到全面考核的目的,在制定岗位 KPI 指标时,采取硬指标和软指标相结合的方式，对被考核人进行考核
- ◆ 确定指标时,如果能得到具体的统计数据，则按照硬指标处理,即把统计数据作为主要评价信息，按照硬指标计算公式，最终获得考核结

果

- ◆ 当出现不能得到具体统计数据的工作岗位指标时，一般采用软指标来考核,即由考核人对被考核人业绩作主观的分析，直接打分或作出模糊评判的业绩考核指标，软指标评价完全是以考核人的知识和经验作出判断和评价，容易受各种主观因素影响
- ◆ 在指标确定时,应根据被考核人工作性质和内容的不同，调节指标在整个工作业绩考核体系中的权重，制定出适合被考核人的考核指标，一般来说企业直线部门员工的考核指标以硬指标为主，企业职能部门员工的考核指标以软指标为主

#### 第四条 选择评价指标的原则

- ◆ 少而精原则：KPI 指标应能够反映出工作的主要要求，简单的结构可以使考核信息处理和评估过程缩短，提高考核工作效益
- ◆ 细分化原则：KPI 指标是对工作目标的分解过程，要使 KPI 指标有较高的清晰度，必须对考核内容细分，直到 KPI 指标可以直接评定
- ◆ 界限清楚原则：每项 KPI 指标内涵和外延都应界定清楚，避免产生歧义

#### 第五条 ZHC 公司 KPI 考核体系介绍

- ◆ 部分岗位 KPI 指标由 KPI 组成表、考核说明表、软指标评分表、考核流程图四部分组成，部分岗位由于 KPI 指标有约定俗成的解释，略去考核说明表，在 KPI 组成表的 KPI 说明一栏给予简短的说明
- ◆ 考核周期：指的是考核的频度，即多长时间考核一次
- ◆ 考核标准：指的是各考核项目采用何种考核指标进行考核，一般有硬指标与软指标之分，随着岗位不同阶段的工作内容而变动,一般在年度考核后由薪酬绩效委员会根据本年度考核状况讨论通过。
- ◆ KPI 说明：对 KPI 指标内容的详细介绍，考核人和被考核人在确定 KPI 指标时需要就 KPI 内容达成共识

- ◆ KPI 权重：根据组成某岗位的 3-5 个 KPI 指标对岗位业绩影响的大小确定它们各自的权重，KPI 权重随着不同阶段的工作重点而进行调整，为了使岗位员工投入更多的资源开展某项工作，公司可以加大该项工作的权重。KPI 权重通常在年度考核后由薪酬绩效委员会根据本年度考核状况讨论通过。
- ◆ 计算方式：计算该岗位员工实际得分的方法，其中硬指标在 KPI 组成表中直接列出计算方法，软指标在后面的软指标分析表中列明打分方法
- ◆ 信息来源：打分所依据的信息从哪里得到。
- ◆ 考核目的：指明公司考核该指标使公司或部门在哪方面获益。
- ◆ 软指标评分表：由被考核人的直接领导填写，部分情况下由其他人员填写，在组成表下有明确的填写人注释。

### 3.1.3 非 KPI 工作完成情况考核

#### 第六条 非 KPI 工作完成情况考核

- ◆ 为了全面考核员工工作业绩，除了使用 KPI 指标，公司还需要对员工考核期内非 KPI 工作完成情况作出评估，以对 KPI 考核作必要的补充
- ◆ 由于非 KPI 工作完成情况考核有较大的主观性，公司需要对评分标准进行培训，而且需要跨级领导和人力资源部门对考核结果给予审核

### 3.1.4 KPI 与非 KPI 工作完成情况之间权重的分配

- ◆ 由于不同岗位的工作内容与工作性质不一样,因此,不同的岗位 KPI 考核与非 KPI 工作完成情况考核所占比重应不同，人力资源部年初需要同考核人共同讨论，综合考虑 KPI 确定的内容与工作计划制定情况，最终决定考核期内该岗位工作业绩中 KPI 与非 KPI 工作完成情况的权重分配
- ◆ 依据公司目前经营状况，2002 年 ZHC 公司 KPI 考核与非 KPI 工作

完成情况考核建议权重分配为 KPI 考核 90%，非 KPI 工作完成情况考核 10%。

## 3.2 能力考核

### 3.2.1 总述

#### 第七条 能力考核定义

- ◆ 能力考核是考核员工在岗位实际工作中具备的能力，根据被考核人表现的工作能力，参照能力考核标准，对被考核人所担当的职务与其能力匹配程度作出评定
- ◆ 公司对员工的考核主要针对该岗位所需 5 个核心能力指标进行考核，核心能力指标的内容与权重随岗位工作内容变化而变化。

### 3.2.2 能力考核方式

#### 第八条 能力考核方式

- ◆ 考核人直接领导与跨级领导共同对被考核人进行能力考核，综合考虑本年度该员工在工作中反映出的各项核心能力，参考核心能力打分标准，并通过相同岗位其它员工的能力表现最终确定该员工的核心能力得分，同时考核人需要注明该员工获得此考核得分的原因并举出代表性的例子
- ◆ 核心能力打分标准分为五等，打分标准的更改须经人力资源部经理决定
- ◆ 员工的实际能力与相应核心能力完全匹配则得满分 100 分，通过 5 项核心能力权重分配最终确定该员工本年度能力考核结果
- ◆ 详情参看《ZHC 员工能力总汇》

## 3.3 态度考核

### 3.3.1 总述

#### 第九条 态度考核定义

- ◆ 工作态度是对某项工作的认知程度及为此付出的努力程度，工作态度是工作能力向工作业绩转换的桥梁，在很大程度上决定了能力向业绩的转化效果
- ◆ 工作态度考核可选取对工作业绩能够产生较大影响的考核内容，如协作精神、工作热情、礼貌程度等等，注意一些纯粹的个人生活习惯等与工作无关的内容不要列入

### 3.3.2 员工岗位工作态度考核细分

#### 第十条 一般员工工作态度主要考核以下方面：

- ◆ 出勤率的高低 建议权重：10%
- ◆ 是否认真完成任务 建议权重：20%
- ◆ 做事效率是否高 建议权重：15%
- ◆ 是否遵守领导指示 建议权重：15%
- ◆ 是否及时准确向领导汇报工作 建议权重：15%
- ◆ 是否有责任感，愿意承担更多的责任 建议权重：15%
- ◆ 是否虚心好学，要求上进 建议权重：10%

#### 第十一条 部门总经理工作态度主要考核以下方面：

- ◆ 做事效率是否高 建议权重：15%
- ◆ 是否遵守领导指示 建议权重：15%
- ◆ 是否及时准确向领导汇报工作 建议权重：10%
- ◆ 是否有责任感，愿意承担更多的责任 建议权重：15%
- ◆ 处理问题是否全面周到 建议权重：10%
- ◆ 是否认真完成任务 建议权重：20%

- ◆ 是否要求自己以身作则 建议权重：15%

### 3.3.3 高层岗位工作态度考核

#### 第十二条 高层岗位工作态度考核方式

- ◆ 是否注重协作，发挥团队精神 建议权重：10%
- ◆ 经营计划的立案、实施是否有充分的准备 建议权重：15%
- ◆ 是否关注公司长期的发展方向及长期目标的实施 建议权重：10%
- ◆ 处理问题是否全面周到 建议权重：10%
- ◆ 是否勇于承担责任 建议权重：15%
- ◆ 是否关心员工成长及员工工作效率 建议权重：10%
- ◆ 是否注重员工培训 建议权重：10%
- ◆ 是否要求自己以身作则 建议权重：10%
- ◆ 是否能严守期限，达成目标 建议权重：10%

### 3.4 工作业绩、工作能力、工作态度权重分配

#### 第十三条 绩效考核中确定权重的确定方法：

- ◆ 权重分配由企业发展所处不同阶段并结合企业实际情况决定，处在不同发展阶段的企业，对于评估内容侧重也不同
- ◆ 根据公司经营状况以及公司目前对不同工作岗位人员的要求，2002年 ZHC 公司工作业绩、工作能力、工作态度建议权重分配如下：

	工作业绩	工作能力	工作态度		
说明：直线	直线业务支持人员	40%	30%	40%	业 员： ：
务支持人	其他支持人员	30%	30%	40%	
	纯管理人员	20%	45%	35%	

其工作与业务人员工作直接相关，提供支持，且本身具有一定面对客户并产生公司部分期货业务收入功能的人员，主要包括经纪人的直线部门

总经理、直线跨级领导，以及相关部门人员。

其他支持人员：其工作为业务人员与直线业务人员提供各种支持但与他们的工作无直接联系且不直接面对客户，不产生公司期货业务收入。如勤杂人员。

纯管理人员：统筹协调公司内外部管理，进行宏观规划，不直接参与创造公司期货业务收入的人员，如公司分管人力资源工作的高层管理人员。